

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Arkadiusz Wierzbic

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEM ZARZĄDZANIA OPARTY NA WYMAGANIACH ISO 9001 W FIRMACH W FAZIE WZROSTU PRZEZ KREATYWNOŚĆ – CZYNNIK WSPOMAGAJĄCY CZY HAMUJĄCY WZROST?

Streszczenie: Treścią niniejszego artykułu są rozważania na temat zastosowania systemu zarządzania opartego na wymaganiach normy ISO 9001 w firmach będących w fazie wzrostu przez kreatywność. Na podstawie analizy przeprowadzonej metodą studiów przypadków zidentyfikowano wymagania, które są stosowane nawet w wypadku firm, które zaniechały utrzymywania certyfikatu. Z drugiej strony zidentyfikowane zostały również wymagania, które nawet w przedsiębiorstwach utrzymujących certyfikat stosowane są głównie w celu spełnienia warunków certyfikacji, a nie zapewnienia korzyści organizacyjnych.

Słowa kluczowe: system zarządzania, norma ISO 9001, fazy wzrostu przedsiębiorstwa, wzrost przez kreatywność.

1. Wstęp

Zawarte w niniejszym artykule rozważania na temat roli systemu zarządzania opartego na wymaganiach normy ISO 9001 w kontekście przełamywania barier wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw stanowią część prowadzonego przez autora większego projektu badawczego. Celem wspomnianego projektu jest określenie, czy system zarządzania, oparty na najbardziej popularnym w skali świata standardzie certyfikacyjnym, stanowi czynnik sprzyjający wzrostowi i rozwojowi przedsiębiorstw. Poniższy tekst poświęcony jest firmom, które znajdują się w pierwszym stadium wzrostu według modelu L. Greinera [1998, s. 55-68], a więc przedsiębiorstwom w fazie wzrostu przez kreatywność.

2. Charakterystyka firm w fazie wzrostu przez kreatywność

W ramach nauk o zarządzaniu problematyka wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw obecna jest w opracowaniach i publikacjach od kilkadziesiąt lat. W tym czasie powstało wiele modeli opisujących zmiany w organizacji w miarę zwiększania się

jej rozmiaru. Syntetyczne ujęcie modeli wzrostu, które zostały opracowane do roku 1983, zaprezentowali R.E. Quinn i K. Cameron. Dokonali oni analizy podobieństw modeli, których autorami byli: A. Downs, G.L. Lipitt i W.H. Schmidt, B.R. Scott, L. Greiner, W.R. Torbert, F.J. Lyden, D. Katz i R.L. Kahn, I. Adizes oraz J.R. Kimberly [Quinn, Cameron 1983, s. 35-41]. W latach późniejszych powstały kolejne koncepcje poświęcone problematyce wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw. Były to m.in. modele S. Chełpy, zespołu N. Churchill i V. Lewis, E. Flamholtza i innych autorów [Bławat 2004, s. 101-102]. Większość z tych modeli zakłada, że wzrost przedsiębiorstwa charakteryzuje się koniecznością przejścia pewnych następujących po sobie faz. Jednym z najbardziej popularnych modeli w świecie nauki jest model L. Greinera, według którego firma przechodzi naprzemiennie fazy ewolucyjnego wzrostu i fazy kryzysowe. Pierwszą fazą jest tzw. faza wzrostu przez kreatywność, której cechy charakterystyczne to:

- nacisk na wytwarzanie produktu,
- długie godziny pracy połączone z bardzo umiarkowanymi zarobkami,
- niski stopień sformalizowania komunikacji i struktury organizacyjnej,
- niski priorytet dla działań o charakterze zarządczym,
- duże zaangażowanie założycieli firmy,
- mocny nacisk na szybkie identyfikowanie i reagowanie na wymagania klientów [Greiner 1998, s. 59].

Ze względu na cel niniejszego artykułu opis pozostałych faz zostanie pominięty. Wybór modelu L. Greinera jako modelu odniesienia w badaniach został spowodowany dużym stopniem popularyzacji tej koncepcji oraz możliwością zastosowania kwestionariusza diagnostycznego rozwoju organizacji J. Lepparda, który umożliwia identyfikację fazy, w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo, i oparty jest właśnie na modelu L. Greinera [Clarke 1997, s. 29-30].

3. System zarządzania oparty na wymaganiach normy ISO 9001

Zastosowanie znormalizowanych wymagań w zarządzaniu przedsiębiorstwami jest nurtem rozwijającym się od lat 80. XX wieku. Wówczas wydane zostały pierwsze normy ISO serii 9000, które zapoczątkowały rozwój zjawiska normalizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Warto poświęcić uwagę zmianie normy, która została przeprowadzona w roku 2000. Nowelizacja ta spowodowała, że standard ISO 9001 stał się modelem bardzo elastycznym, możliwym do zastosowania w każdej branży i w organizacjach o każdej wielkości. Rozwój zjawiska globalizacji oraz elastyczność normy spowodowała gwałtowne zwiększenie zainteresowania wdrożeniami i certyfikacją systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami ISO 9001. Warto zauważyć, że w skali świata wydano prawie milion certyfikatów potwierdzających zgodność systemów zarządzania z omawianym standardem. Rozwój certyfikacji ISO 9001 ilustrują dane zawarte w tab. 1.

Tabela 1. Zmiana liczby wydanych certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001 na świecie w latach 2004-2008 (stan na grudzień każdego roku)

	2004	2005	2006	2007	2008
Ogółem na świecie	660 132	773 867	896 929	951 486	982 832
Wzrost liczby certyfikatów na świecie	162 213	113 735	123 062	54 557	31 346
Liczba krajów, w których certyfikowany jest dany typ systemów	154	161	170	175	176

Źródło: [International Organization for Standardization Genewa 2009, s. 11].

Niestety, nie można na podstawie danych publikowanych przez ISO (International Organization for Standardization) określić, jaka część powyższej populacji przypada na firmy małe i średnie, a tym bardziej niemożliwe jest określenie, w jakiej konkretnie fazie wzrostu znajdują się certyfikowane przedsiębiorstwa.

Model ISO 9001 zawiera zestaw kilkudziesięciu wymagań, które są pogrupowane w rozdziały. Merytorycznie istotne są rozdziały normy o numerach 4-6:

- rozdział 4 – System zarządzania jakością – zawiera wymagania dotyczące m.in. podejścia procesowego oraz nadzorowania dokumentacji,
- rozdział 5 – Odpowiedzialność kierownictwa – zawiera wymagania dotyczące zaangażowania najwyższego kierownictwa, orientacji na klienta, elementów odnoszących się do strategii firmy, tj. polityki i celów jakościowych, odpowiedzialności i uprawnień, komunikacji wewnętrznej oraz przeglądu zarządzania,
- rozdział 6 – Zarządzanie zasobami – określa wymagania dotyczące zasobów ludzkich, infrastruktury i środowiska pracy,
- rozdział 7 – Realizacja wyrobu – zawiera postanowienia odnoszące się do kwestii planowania realizacji wyrobu, procesów związanych z klientem, projektowania i rozwoju, zakupów, nadzorowania realizacji wyrobu oraz wyposażenia do monitorowania i pomiarów,
- rozdział 8 – Pomiary, analiza i doskonalenie – zawiera wymagania dotyczące badania zadowolenia klientów, audytów wewnętrznych, monitorowania i pomiarów, nadzorowania wyrobu niezgodnego, analizy danych oraz działań doskonalących, korygujących i zapobiegawczych [PN-EN ISO 9001].

Wymagania normy są elastyczne i możliwe do dostosowania do specyfiki każdej organizacji. Powstaje jednak pytanie, w jaki sposób podejść do wdrożenia systemu w najmniejszych organizacjach, aby nie musiały one po kilku latach zrezygnować z systemu. Obserwacje własne autora wskazują, że istnieje duża populacja przedsiębiorstw, które wdrożyły i certyfikowały system zarządzania jakością, a następnie zrezygnowały z ponownej certyfikacji, uzasadniając to brakiem odczuwalnych korzyści z funkcjonowania systemu. Programy dotacji dostępne dla firm chcących wdrożyć systemy zarządzania jakością, jak również inne znormalizowane systemy nie zawierały ograniczeń uniemożliwiających otrzymanie dofinansowania firmom bardzo małym i dopiero rozpoczynającym swoją działalność.

4. Opis przeprowadzonych badań

Prowadzony przez autora projekt badawczy ma na celu określenie, czy system zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach może być czynnikiem wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Centralną osią rozważań jest kwestia, w jaki sposób podejść do wdrożenia znormalizowanych wymagań, aby zminimalizować ryzyko porażki i zmaksymalizować korzyści dla przedsiębiorstwa. Badania mają również na celu określenie, czy sposób wdrożenia systemu powinien być uzależniony od fazy wzrostu, w której w czasie wdrożenia znajduje się przedsiębiorstwo. Badania mają charakter jakościowy i są oparte na metodzie *case study*, ponieważ głównym celem jest odpowiedź na pytanie, „jak” wdrażać system, a ponadto, bazując na metodach statystycznych, niezwykle trudno byłoby zakwalifikować respondentów do klas odpowiadających poszczególnym fazom wzrostu według modelu L. Greinera. Do badania firm w fazie wzrostu przez kreatywność wybrano 4 małe firmy, a zaklasyfikowanie ich do opisanej kategorii nastąpiło na podstawie wypełnionego kwestionariusza diagnostycznego rozwoju przedsiębiorstwa J. Lepparda oraz opinii trzech niezależnych ekspertów. Do badania zakwalifikowane zostały firmy, które uzyskały odpowiedni wynik kwestionariusza oraz co najmniej dwóch ekspertów zaliczyło je do klasy firm w fazie wzrostu przez kreatywność. Każde z przedsiębiorstw reprezentuje jedną z części macierzy utworzonej na bazie dwóch kryteriów, tj. sukcesu lub porażki w kategorii wzrostu i rozwoju oraz sukcesu lub porażki w kontekście funkcjonowania certyfikowanego systemu zarządzania zgodnego z normą ISO 9001. Schemat całego badania zaprezentowany jest na rys. 1.

Ocena funkcjonowania systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001

		Porażka	Sukces	Porażka	Sukces	Porażka	Sukces
Wzrost organizacji	Sukces	A.0.1.	A.1.1.	B.0.1.	B.1.1.	C.0.1.	C.1.1.
	Porażka	A.0.0.	A.1.0.	B.0.0.	B.1.0.	C.0.0.	C.1.0.
		Klasa A Wzrost przez kreatywność		Klasa B Kryzys przywództwa/wzrost przez wytyczne		Klasa C Kryzys autonomii/wzrost przez delegowanie	

Faza wzrostu organizacji

* Pola zaciemnione reprezentują część projektu badawczego, która nie jest wykorzystywana do opracowania niniejszego artykułu.

Rys. 1. Schemat projektu badawczego

Źródło: opracowanie własne.

Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu ustrukturyzowanego z osobą odpowiedzialną za funkcjonowanie systemu zarządzania jakością. W dwóch przypadkach był to jednocześnie właściciel firmy. Firma oznaczona kodem A.0.1 to agencja reklamowa, która większość swoich działań prowadzi z wykorzystaniem mediów elektronicznych. System zarządzania jakością został wdrożony i pozytywnie oceniony w czasie audytu certyfikacyjnego, niemniej jednak po ok. 3 latach kierownictwo firmy zdecydowało o braku kontynuacji certyfikacji, głównie z powodu ponoszenia wysokich kosztów przygotowania do certyfikacji i samej certyfikacji. Firma od czasu wdrożenia zanotowała wzrost przychodów i zatrudnienia. W czasie procesów wzrostu kierownictwo firmy powoływało kolejne spółki, które zajmowały się poszczególnymi liniami produktów. Kod A.1.1 przypisany został przedsiębiorstwu zajmującemu się hurtowym handlem specjalistycznymi artykułami metalowymi. System zarządzania jakością jest utrzymywany, a w czasie od wdrożenia firma rozbudowała swoją działalność, rozszerzając zasięg terytorialny i zwiększając oferowany asortyment. Kod A.0.0 został przypisany firmie transportowej zatrudniającej kilkanaście osób, która od czasu certyfikacji nie zanotowała wzrostu. W dalszym ciągu firma działa w branży przewozów towarów na trasach krajowych i zagranicznych. Po trzech latach funkcjonowania certyfikatu kierownictwo podjęło decyzję o rezygnacji z utrzymywania certyfikatu, jak również systemu zarządzania jakością. Ostatnią analizowaną firmą, oznaczoną kodem A.1.0, jest rodzinna firma produkcyjna działająca w branży wyrobów z tworzyw sztucznych, w której system został wdrożony, jest utrzymywany i rozwijany do dnia dzisiejszego. Zgodnie z metodyką *case study* poddano analizie podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu poszczególnych elementów systemu zarządzania jakością we wszystkich zakwalifikowanych do badania przedsiębiorstwach.

5. Wykorzystanie wymagań normy ISO 9001 w przedsiębiorstwach w fazie wzrostu przez kreatywność

Wymagania odnoszące się do podejścia procesowego zostały co prawda wdrożone we wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach, ale w każdym przypadku nie wnoszą one istotnej wartości do działania tychże firm. Firmy, które utrzymują certyfikat, muszą wykazywać stosowanie identyfikacji procesów, mierzenie ich za pomocą wskaźników, ale w każdym przypadku wskaźniki monitorowania procesów są skonstruowane w sposób bardzo uproszczony, obliczony raczej na usatysfakcjonowanie audytora jednostki certyfikacyjnej, a nie na realną korzyść informacyjną dla kierownictwa. W firmach, które nie utrzymują certyfikacji, działania formalne związane z podejściem procesowym zostały zaniechane. Wymagania dotyczące nadzorowania dokumentacji funkcjonują na bazie bardzo prostych rozwiązań, ale przetrwały nawet w firmach, które nie utrzymują certyfikatu. Wartość dodana z utrzymywania porządku w dokumentacji została dostrzeżona. W przypadku firm,

które zrezygnowały z certyfikacji, nadzorowanie zostało ograniczone do najważniejszych dokumentów i zapisów związanych z realizowanymi usługami i kontaktem z klientami. Firmy utrzymujące certyfikowane systemy nie mogą zastosować takiego ograniczenia, można jednak zauważyć, że metody nadzorowania dokumentacji i zapisów są bardzo proste (rozdzielniki, rejestry w arkuszach kalkulacyjnych, dokumenty opublikowane w formie plików PDF w sieci wewnętrznej firmy). Argumenty podawane przez kierownictwo na rzecz utrzymywania jak najprostszych rozwiązań to przede wszystkim fakt, że w niewielkich firmach komunikacja odbywa się w zasadzie w sposób bezpośredni i nie ma potrzeby inwestowania w dodatkowe narzędzia, takie jak podpis elektroniczny czy systemy zarządzania dokumentacją organizacyjną.

W obszarze wymagań związanych z odpowiedzialnością kierownictwa występuje widoczna różnica pomiędzy firmami, które utrzymały system, a tymi, które z niego zrezygnowały. Jest to mianowicie motywacja przyświecająca wdrożeniu i certyfikowaniu systemu. Firmy, które utrzymały certyfikaty, nie poszukiwały korzyści o charakterze marketingowym i wdrażały wymagania ISO 9001 niejako dla siebie, jako odpowiedź na pojawiające się problemy w wewnętrznym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Firma, która nie zanotowała wzrostu, wyróżnia się przy tym jeszcze jedną cechą, a mianowicie bardzo wysokim poziomem wiedzy o systemach zarządzania jakością prezentowanym przez osobę zarządzającą systemem, która jednocześnie jest członkiem rodziny właściciela. Firmy, których właściciele upatrywali w ISO 9001 korzyści wizerunkowych i rynkowych, rozczarowały się brakiem widocznych efektów w pozyskaniu nowych klientów i odrzuciły certyfikację jako narzędzie nieskuteczne w tym obszarze. Wymagania rozdziału 5, szczególnie docenione przez kierownictwo firm, które zanotowały wzrost, to kwestie określenia odpowiedzialności i uprawnień. W firmach tych bardzo dobrze funkcjonują formalnie spisane zakresy odpowiedzialności i uprawnień, przy czym w początkowym okresie funkcjonowania po certyfikacji większe znaczenie miał obszar określenia zadań i odpowiedzialności. W miarę wzrostu przedsiębiorstw coraz większego znaczenia nabierały kwestie określenia uprawnień decyzyjnych. Firmy, które nie zanotowały wzrostu, utrzymują dokumenty opisujące zakresy obowiązków na poziomie minimalnym, jako ogólny opis wykonywanych działań, będący częścią umowy o pracę. Podobnie można opisać sytuację w kontekście wymagania dotyczącego przeglądu zarządzania. Firmy, które nie zanotowały wzrostu, nie przykładają wagi do tego narzędzia (firma utrzymująca system przeprowadza przegląd w sposób bardzo uproszczony, spełniający jednak wymagania jednostki certyfikacyjnej), natomiast firmy, które odniosły sukces rynkowy, wykorzystują przegląd zarządzania jako forum wymiany informacji na temat najpoważniejszych problemów i wyzwań organizacyjnych i rynkowych.

W zakresie wymagań rozdziału 6, poświęconego zarządzaniu zasobami ludzkimi, tylko jedna firma prowadziła program szkoleń ukierunkowany na wzrost kompetencji pracowników. Co ciekawe, była to firma, która nie odnotowała wzrostu i jedno-

cznie zrezygnowała z certyfikatu. Wyjaśnieniem tej sytuacji jest fakt, że szkolenia te są niezbędne dla kierowców zawodowych prowadzących samochody ciężarowe. W pozostałych firmach szkolenia w zasadzie obejmowały głównie kadrę kierowniczą, a w firmie oznaczonej kodem A.1.0 w szkoleniach uczestniczyły głównie osoby powiązane rodzinnie z właścicielem firmy. Rozwiązania systemowe związane z infrastrukturą i środowiskiem pracy są utrzymywane w firmach certyfikowanych na poziomie minimalnym, natomiast w firmie A.0.0 są wypełniane bardzo skrupulatnie i nawet na wyższym poziomie niż w czasie certyfikacji. Kolejny raz wyjaśnieniem tego zjawiska jest konieczność utrzymywania tego typu rozwiązań i związanej z tym dokumentacji wynikająca ze specyfiki branżowej firm transportowych.

Obszar wymagań związanych z realizacją wyrobu z oczywistych powodów musi być utrzymywany w firmach certyfikowanych, natomiast ciekawe są spostrzeżenia dotyczące utrzymania pewnych procedur w firmach, które zrezygnowały z certyfikacji. Pomimo braku zewnętrznego przymusu, przetrwały procedury związane z kontaktem z klientem, a zwłaszcza procedury zawierania i monitorowania statusu umów i zamówień od klientów. Ciekawym elementem jest również utrzymanie ścisłego monitorowania realizacji usług pod względem finansowym. Pomimo niewielkiego stopnia sformalizowania działań, usługi firmy transportowej oraz firmy działającej w branży reklamowej są badane pod kątem przychodów z poszczególnych kontraktów i związanych z nimi kosztów bezpośrednich. W obszarze wymagań związanych z nadzorowaniem wyposażenia do monitorowania i pomiarów kolejny raz pojawia się kwestia specyfiki branżowej, ponieważ firma transportowa nieutrzymująca certyfikatu w sposób bardzo dokładny nadzoruje stan i funkcjonowanie tachografów, a firma produkująca wyroby z tworzyw sztucznych musi utrzymać sprzęt kontrolno-pomiarowy w odpowiednim stanie technicznym, ponieważ bez spełnienia tego warunku ucierpi jakość produkowanych wyrobów.

W obszarze rozdziału 8 normy ISO 9001, poświęconego wymaganiom związanym z pomiarami, analizą i doskonaleniem systemu zarządzania jakością, można zaobserwować w analizowanych firmach bardzo minimalistyczne podejście. W firmach nieutrzymujących certyfikatu wdrożone niegdyś procedury nadzorowania wyrobu niezgodnego, audytów wewnętrznych, działań korygujących i zapobiegawczych praktycznie nie funkcjonują. Nie jest prowadzone również badanie zadowolenia klientów ani pomiary procesów pod kątem wskaźników innych niż związane z finansami firmy. Z kolei w firmach, które w dalszym ciągu mają certyfikat, wszystkie wspomniane wymagania są wypełniane, ale sposób ich spełniania jest obliczony na wypełnienie kryteriów zgodności podczas audytów certyfikacyjnych, a nie na odnoszenie rzeczywistych korzyści organizacyjnych.

6. Podsumowanie

Zamieszczona powyżej analiza funkcjonowania systemu zarządzania w firmach, które wdrożyły i certyfikowały system zarządzania jakością zgodny z normą

ISO 9001, skłania do sformułowania pewnych wniosków. Pełne wdrożenie i utrzymanie wszystkich wymagań normy ISO 9001 jest dla tego typu firm bardzo dużym wysiłkiem. Potwierdzają to obserwacje systemów zarządzania w firmach, które zaniechały certyfikacji. Systemy te zostały pozbawione administracyjnej nadbudowy i przetrwały tylko w obszarach bezpośrednio związanych z biznesem danej firmy. Warto zauważyć, że spełnianie wymagań związanych z doskonaleniem zostało zaniechane w sensie sprostania wymaganiom audytorów jednostek certyfikacyjnych. Oczywiście firmy te w dalszym ciągu reagują na swoje błędy i zgłaszane reklamacje klientów, niemniej jednak działania te nie są prowadzone na podstawie wypracowanych, formalnych procedur. Z drugiej strony analiza systemów zarządzania w firmach, które utrzymują certyfikaty, wskazuje, że większość rozwiązań niezwiązanych bezpośrednio z biznesem organizacji funkcjonuje w sposób bardzo uproszczony, niejako „od audytu do audytu”. Co prawda osoby odpowiedzialne za system nie odmawiają sensu takim inicjatywom, jak np. formalne prowadzenie działań korygujących, ale też nie przypisują im znacznej wartości w sensie korzyści odnoszonych przez organizację.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt wdrożeń systemów opartych na wymaganiach normy ISO 9001. Sukces takiego systemu mierzony faktem utrzymania certyfikatu jest uwarunkowany nastawieniem kierownictwa na korzyści wewnętrzne. Firma oznaczona kodem A.1.1. osiągnęła duży sukces rynkowy, ale wymagania normy ISO 9001 od początku dla właściciela były sposobem określenia odpowiedzialności w organizacji. Pomimo koniecznej w fazie wzrostu przez wytyczne elastyczności działania, zakresy obowiązków podziały jako element stabilizujący i wspomagający efektywność całej organizacji, w której realizowane były cele biznesowe bez niepotrzebnych dyskusji kto, za co jest odpowiedzialny. Firma oznaczona symbolem A.1.0 budowała swój system zarządzania wiele lat, zanim poddała go certyfikacji. Można stwierdzić, że stopniowo oswajała się z kolejnymi wymaganiami normy i sukcesywnie, powoli, krok po kroku adaptowała te wymagania do swoich potrzeb, nie oczekując korzyści od strony marketingowej. Czy zatem rozwiązania oparte na wymaganiach ISO 9001 mogą sprzyjać pokonaniu bariery kryzysu przywództwa i przejściu do wzrostu przez wytyczne? Na podstawie powyżej przedstawionej analizy wydaje się, że niektóre z elementów normy mogą być w tym celu wykorzystane (procesy związane z klientem, nadzorowanie dokumentacji i zapisów, nadzorowanie realizacji wyrobu), jednak większość wymagań stanowi uciążliwy, formalny balast dla firmy, która musi szybko reagować i być bardzo elastyczna, aby przetrwać na rynku.

Literatura

- Bławat F. (red.), *Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Greiner L., *Evolution and revolution as organisations grow*, „Harvard Business Review”, May/June 1998, nr 76.
- International Organization for Standardization, *The ISO Survey of Certifications 2008*, Geneva 2009.
- PN-EN ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością – Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, luty 2009.
- Quinn R.E., Cameron K., *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence*, „Management Science”, vol. 29, nr 1, January 1983.

MANAGEMENT SYSTEM BASED ON ISO 9001 REQUIREMENTS IN COMPANIES GROWING BY CREATIVITY – THE FACTOR OF GROWTH ACCELERATION OR HINDRANCE?

Summary: The content of an article is a discussion on the management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity. By the case study some requirements were identified which are used in companies that decided not to continue certification. On the other hand, in still certified companies there are requirements which are used rather to satisfy external auditors' needs with no clear benefits for organization itself. Based on comparison of actions performed while facing crisis in two small companies, which have a similar business model but differ significantly in terms of top managers' aspirations, the level of accepted risk and the actions taken to survive crisis are presented. One company decided to be aggressive and growth-oriented despite external difficulties while the second company chose the defensive model of anti-crisis decisions.

Keywords: management system, ISO 9001, stages in a company's growth, growth through creativity.